Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха

Автор:
Маршалл Голдсмит

Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха

Маршалл Голдсмит

Книга Маршалла Голдсмита парадоксальна по своей сути. Она написана в помощь людям, которые… уже добились грандиозного успеха. У них есть все, к чему они стремились, сбылись все их мечты. Казалось бы, чего еще им желать? И вот тут-то и кроется парадокс. Вы достигли процветания и вправе гордиться собой. Но при этом нередко случается то, что Маршалл Голдсмит называет утратой «внутренней карты». Что это значит? Да то, что вы оказались жертвой «головокружения от успехов»: вы перестали соотносить свое поведение с мнением окружающих, а стало быть, незаметно для себя отклонились от верного пути. Вы не просто забуксовали на месте, но и рискуете потерять завоеванное положение.

Как же уберечься от подобной опасности? Маршалл Голдсмит, опытнейший специалист, консультирующий крупнейших мировых бизнес-лидеров, научит вас, как преодолеть вредные привычки, которые ошибочно ассоциируются у вас с успехом. И тогда неизбежен еще один парадокс, на сей раз счастливый: вы сумеете прыгнуть выше головы!

Книга адресована в первую очередь руководителям высшего звена, но будет полезна и широкому кругу читателей.

Маршалл Голдсмит

Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха

Всем успешным лидерам, которые хотят «подняться на следующую ступень» и стать еще лучше.

Счастлив тот, кто, услышав о своих недостатках, может исправиться.

Уильям Шекспир, «Много шума из ничего»

Предисловие к русскому изданию

Написать предисловие к знаменитой книге Маршалла Голдсмита «Прыгни выше головы» – для меня большая честь. Впервые мне порекомендовали прочитать ее в 2011 году бизнес-тренеры в числе нескольких других (по их мнению «хрестоматийных») книг для руководителей на одной из сессий по лидерству в компании Walmart, где я тогда работал.

Соответствующий по смыслу и яркий русскоязычный вариант ее заглавия – «Прыгни выше головы» – тогда не пришел мне в голову, хотя буквальный перевод («What got you here won’t get you there» – «То, что привело тебя сюда, не приведет тебя туда») сразу заинтриговал; и только прочитав книгу, я понял, насколько емко и точно автор назвал свое сочинение.

Добившись многого в жизни, мы зачастую совершенно уверяемся в правильности своих поступков, своей привычной модели поведения. Мы закрепляем успех и переносим ставшие рутинными подходы и правила в новые проекты, трудовые коллективы и на самые разные аспекты нашей жизни. Полируя мастерство, мы нередко незаметно упираемся головой в потолок…

Проблема в том, что мы так долго старались делать все необходимое для достижения успеха и так привыкли к определенным способам это делать в прошлом, что нам даже некогда задуматься – быть может, пора остановиться, перестать делать что-то и начать делать что-то иначе, чтобы, наконец, получить

желаемые результаты.

Разве никогда не было у вас ощущения, будто вы застряли на одном месте? Что какие-то шаблоны ваших действий, ранее приносившие замечательные результаты, работают совсем не так, как в прошлом? Разве вам не казалось – не хватает совсем чуть-чуть, а точнее – что-то мешает продвинуться дальше?

Книга, которую вы держите в руках, надеюсь, поможет вам ответить на подобные вопросы. Она о том, что нужно изменить в нашем поведении. О том, как его правильно скорректировать и благодаря этому изменить свою судьбу. Книга учит не копаться в прошлом, не топтаться в настоящем, а стремиться к лучшему будущему через изменения и работу над собой.

Книга прекрасно структурирована. Повествование выглядит логичным и законченным. По прочтении вы остаетесь не с ворохом вопросов (как часто бывает), а получаете ответы на них в виде практического руководства. Книга «Прыгни выше головы» – по сути, методичка для каждого думающего человека. В ней ничего лишнего и все по делу. О практической важности книги можно сказать многое. Ведь речь там в первую очередь идет о вашем поведении, поведении руководителя, и в этом случае изменение поведенческих навыков одного человека повлечет за собой улучшения для сотрудников организации. Как известно, люди приходят работать в компанию, а уходят от руководителя.

Чем успешнее менеджер выстраивает взаимоотношения с подчиненными, с коллегами, с партнерами, с руководителями, тем более эффективен и успешен он будет.

Автор рассказывает о том, каковы управленческие ошибки и как их диагностировать. Он объясняет, как оценить необходимость изменений и как добиться существенных улучшений. А самое главное – как впоследствии закрепить успех. Советы, предложенные в книге, – и автор не скрывает этого – предельно просты, хотя и дают неплохие результаты. Действительно, здесь не нужно читать между строк. Все решения лежат на поверхности и, на мой взгляд, весьма конкретны и удобны в применении.

В книге приведено большое количество реальных примеров. Не удивляйтесь, если герои Голдсмита покажутся вам знакомыми. Кому-то они напомнят начальника или коллегу, а кто-то узнает самого себя. Это книга о каждом нас. О

наших вредных привычках и заблуждениях. Я уверен, что каждый, кто прочтет «Прыгни выше головы!», узнает что-то новое о себе и для себя.

Впрочем, эту книгу полезно прочитать не только руководителям, поскольку там затронуты аспекты как профессиональной, так и личной жизни. Речь в ней идет не только о том, как мы ведем себя на работе, но и о том, как мы любим свою семью и бережем своих друзей. Прочитав ее, вы посмотрите на себя и многие привычные вам события по-новому.

И даже если вы совершенно идеальны и у вас нет «вредных привычек» – прочтите книгу Маршалла Голдсмита, и вы точно не пожалеете о потраченном времени.

Искренне желаю всем нам научиться прыгать выше головы!

Лев Хасис, Первый заместитель председателя правления Сбербанка

Зачем читать эту книгу?

Что вам мешает получить то, что вы заслуживаете?

Вы амбициозны, вы много работаете, но что-то мешает вам подняться на еще более высокий уровень. Это «что-то», вполне возможно, – просто какая-нибудь вредная привычка. Совсем небольшой изъян – вы сами его даже не замечаете, – но именно он и не дает вам стать тем, кем вы хотите быть. Весьма вероятно, что именно та черта характера, которая, как вы считаете, сделала вас тем, кто вы есть, – скажем, стремление добиваться победы любой ценой, – теперь сдерживает ваше движение вперед.

Почему этот автор?

Маршалл Голдсмит – специалист, помогающий крупнейшим мировым бизнес-лидерам преодолевать подчас не осознаваемые ими вредные привычки и добиваться значительных успехов. Журнал Forbes включил Голдсмита в число пяти наиболее авторитетных консультантов для высшего управленческого звена, а газета The Wall Street Journal назвала его одним из десяти самых значительных бизнес-коучей для руководителей. Американская ассоциация менеджмента включила Голдсмита в число десяти великих мыслителей и лидеров бизнеса, оказавших наибольшее влияние на сферу менеджмента; он занимает первую строчку в мировом рейтинге коучей и бизнес-тренеров Global Gurus, а деловой журнал Business Week назвал его одной из самых авторитетных фигур в истории подготовки лидеров. Он работал с рядом влиятельных руководителей компаний из списка Forbes 500. Индивидуальный курс тренинга Голдсмита – это всегда чек с шестизначной суммой. На страницах этой книги Маршалл открыто делится своими рекомендациями.

Почему эта книга?

Harvard Business Review задал Голдсмиту вопрос: «Какова самая типичная проблема руководителей, которых вы консультировали?» В книге Голдсмит отвечает на этот вопрос, анализируя не только ключевые убеждения успешных лидеров, но и подчас не осознаваемые ими вредные привычки, мешающие добиваться значительных успехов. В этой книге Голдсмит анализирует не только взгляды и приемы работы казалось бы успешных людей, но и поведенческие особенности, препятствующие их дальнейшему росту. Он разбирает и анализирует фундаментальные проблемы, нередко сопутствующие успеху, и рекомендует варианты их решения. Голдсмит выделяет двадцать черт, характерных для корпоративной среды, и предлагает системный подход, обеспечивающий позитивные перемены.

Часть I

Проблемы успеха

Из которой мы узнаем, как наши предыдущие успехи порой мешают нам добиться большего

Глава 1

Вы находитесь здесь

Вы, конечно же, видели в торговых центрах схемы, на которых помечено: «Вы находитесь здесь». Их назначение – помочь вам сориентироваться в незнакомом пространстве, подсказать, где вы очутились, куда вам нужно и как туда попасть.

Лишь очень немногие способны обойтись без такой схемы. Они наделены своего рода внутренним компасом, позволяющим ориентироваться автоматически. Они всегда сворачивают правильно и достигают намеченного пункта самым коротким путем.

Это люди, которых ведет по жизни безошибочное чувство направления. Инстинкт руководит ими не только в торговых центрах, но и во время учебы, при выборе карьеры, супруга или супруги, друзей. Когда мы встречаем подобных людей, мы говорим, что они твердо стоят на ногах. Они знают, кто они такие и чего хотят. Рядом с ними чувствуешь себя спокойно: если они и способны преподнести сюрприз, то только приятный. Это наши образцы для подражания, наши герои.

Все мы знаем таких людей. Для некоторых из нас это мать или отец – нравственные авторитеты наших беспокойных детских лет. Для других – супруг или супруга (вошедшая в поговорки «дражайшая половина»). Для третьих (вроде меня) – профессор колледжа, который впервые наметил нам жизненные цели. Это может быть наставник на работе, научный руководитель в университете, выдающаяся историческая личность вроде Линкольна или Черчилля, религиозный лидер – Будда, Мухаммед или Иисус. На эту роль годится даже какая-нибудь звезда. (Я знал человека, который в затруднительных положениях спрашивал себя: «А как поступил бы Пол Ньюмен?»)

Все достойные подражания люди обладают одной общей чертой: они прекрасно знают, кто они такие, и поэтому отлично умеют взять верный тон в общении с другими людьми.

Лишь очень немногим не нужна никакая помощь, чтобы добраться туда, куда им нужно. У них есть нечто вроде встроенного прибора спутниковой навигации.

Таким личностям я не могу быть полезен.

В моей повседневной роли консультанта руководителей я имею дело с теми, кто добился выдающихся успехов, но, по-видимому, временно утратил «личную карту». Приведу примеры.

Пример 1

Карлос – генеральный директор преуспевающей пищевой компании, яркий, трудолюбивый человек, специалист в своем деле. Карьеру он начал в производственных цехах, затем занимался продажами и маркетингом и так достиг вершин. Все уровни бизнеса досконально известны ему по личному опыту. Подобно многим творческим индивидуумам, он гиперактивен, напоминая колибри стремительностью и любознательностью. Карлос любит пробежаться по офисам и цехам компании, заскочить туда и сюда, посмотреть, кто что делает, поболтать. Он любит своих людей и процесс общения. В целом Карлос очень привлекательный персонаж – за исключением тех случаев, когда мысли не поспевают у него за словами.

Месяц назад отдел дизайна представил проект упаковки новой серии сухариков. Проект понравился, и Карлос сделал только одно предложение: «А что, если сменить цвет на светло-голубой? Он будет намекать, что продукт высококачественный и престижный».

Настал день, когда дизайнеры представили окончательный вариант. Карлос выразил удовлетворение, но потом, словно размышляя вслух, заметил: «А все-таки красный, наверное, лучше».

Дизайнеры вытаращили глаза от изумления: ведь месяц назад босс сам предложил голубой цвет, они, засучив рукава, выполняли его пожелание, а теперь, оказывается, все не так. Дизайнеры ушли с совещания в расстроенных чувствах и, мягко говоря, удивленные поведением босса.

Карлос – уверенный в себе руководитель. Но у него есть вредная привычка озвучивать любой свой внутренний монолог, причем он вряд ли сознает, насколько опасной становится эта привычка по мере продвижения по служебной лестнице. Мнение мелкого клерка можно пропустить мимо ушей. Однако когда говорит сам босс, ему внимают все. Чем выше вы стоите, тем чаще ваши предложения воспринимаются как приказы.

Карлос думает, что всего-навсего подает идею для обсуждения. Но его сотрудники считают ее прямым распоряжением.

Карлос полагает, что поддерживает демократию, где у каждого есть право голоса. Но его сотрудники видят себя подданными короля Карлоса.

Карлос уверен, что дарит людям плоды своего многолетнего опыта, в то время как сотрудники воспринимают его поведение как назойливую мелочную опеку.

Карлос не осознает, как он строит отношения с подчиненными.

Ему можно поставить в вину Привычку № 2: чрезмерное желание внести свой вклад.

Пример 2

Шэрон – редактор крупного журнала. Ей присущи целеустремленность, энергия, собранность и харизматичность. Для человека, который провел большую часть жизни в мире слов и картинок, она обладает замечательным умением добиваться желаемого от других. Шэрон может внушить необязательным авторам готовность четко соблюдать сроки. Она может сделать так, что сотрудники с энтузиазмом задержатся на работе до позднего вечера, если ей в последнюю минуту вздумается перекомпоновать очередной номер. Она считает, что способна убедить любого, если действительно захочет. Владелец журнала часто приглашает Шэрон на встречи с рекламодателями, чтобы использовать ее обаяние и умение представить журнал в выгодном свете.

Шэрон особенно гордится своей способностью находить и воспитывать талантливых молодых редакторов. Доказательство успехов – созданный ею энергичный творческий коллектив. В конкурирующих журналах этих людей

называют «шэронистами» за почти фанатичную преданность Шэрон. Верным многолетним соратникам она отвечает столь же страстной привязанностью. Человеку, который работает с Шэрон, но не считается истинным «шэронистом», подобные отношения могут показаться чересчур экзальтированными.

Вот типичная редакционная планерка. Идет распределение заданий. Шэрон подает идею, из которой может выйти хороший материал с иллюстрацией на обложке. Кто-то из «шэронистов» тут же подхватывает идею и называет ее «великолепной». Он и получает главное задание. В таком же духе все идет дальше: «лакомые куски» достаются любимчикам – тем, кто в ответ на покровительство Шэрон лебезит перед ней и вторит каждому ее слову.

Если сотрудник принадлежит к числу фаворитов, «праздник взаимной любви» становится для него кульминацией месяца. А если человек еще не вошел в число избранных или осмеливается не соглашаться с Шэрон, он тут же чувствует удручающую атмосферу низкопоклонства и через несколько месяцев пребывания в подобной среде предлагает свои услуги другим журналам.

Шэрон, в прочих отношениях тонко чувствующая людей и мотивы их поведения, не замечает этого. Она считает себя эффективным лидером, создающим команду единомышленников, крепкий коллектив, который функционирует как единое целое.

Шэрон убеждена, что помогает людям вырасти и впоследствии повторить ее успех. А те, кто не принадлежит к избранному кругу, считают, что она поощряет подхалимство.

Шэрон можно упрекнуть в Привычке № 14: покровительство любимчикам.

Пример 3

Мартин – финансовый консультант известной нью-йоркской фирмы. Он принимает в управление деньги состоятельных индивидуальных клиентов. Минимальный начальный взнос – 5 миллионов долларов. Мартин – мастер своего дела. Его годовая зарплата исчисляется семизначной суммой. Конечно, это гораздо меньше, чем зарабатывают в год большинство его клиентов, но Мартин им не завидует. Он живет и дышит инвестициями. Ему доставляет удовольствие

оказывать ценные услуги важным клиентам, среди которых много руководителей компаний, а также успешные индивидуальные предприниматели, звезды шоу-бизнеса и наследники крупных капиталов. Мартин любит встречаться с клиентами, беседовать с ними по телефону, давать дельные советы за ланчем или ужином – почти так же, как любит каждый год превосходить среднерыночный уровень на четыре пункта. Мартин не управляет другими людьми. В своей фирме он действует как волк-одиночка: связан только с клиентами и озабочен лишь тем, чтобы год от года они были все больше довольны состоянием своих портфелей.

Вот одна из величайших удач в жизни Мартина: ему предложили управлять частью инвестиционного портфеля одного из знаменитейших титанов американского бизнеса. Владельцы очень крупных капиталов нередко поступают именно так: для снижения рисков распределяют свои миллионы по нескольким финансовым менеджерам. Мартин получает шанс войти в элитную группу, обслуживающую титана. Если ему повезет, то трудно даже предположить, сколько других клиентов привлечет его новый статус.

Мартина пригласили к самому боссу, в кабинет, вознесенный на вершину Рокфеллер-центра. Он понимает: другого шанса произвести благоприятное впечатление не будет. У него есть час, чтобы завоевать доверие титана и миллионы на его счету.

В подобные кабинеты Мартин входил не раз. Он подает себя с непоколебимой уверенностью искушенного человека и к тому же имеет безупречный послужной список по части повышения доходности инвестиций. Естественно предположить, что и на встрече с великим боссом он не ударит в грязь лицом.

Сразу после знакомства, как только хозяин кабинета произнес: «Расскажите немного о себе», Мартин начинает рекламировать свой опыт. Он хочет потрясти титана внушительным списком своих наиболее дальновидных операций, детально объясняет принципы своей инвестиционной политики и причины неизменного превосходства над конкурентами. Он называет собеседнику своих самых значительных клиентов, излагает основные идеи насчет управления портфелем титана и наиболее многообещающих рынков в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Мартин был настолько увлечен, что не заметил, как пролетел отведенный час. Он осознал это, лишь когда босс встал и поблагодарил его за уделенное визиту

время. Мартина несколько удивило внезапное прекращение беседы. Он так и не спросил титана о его намерениях, об оценке рисков и о пожеланиях к возможному управляющему портфелем. Однако, мысленно воспроизведя встречу, Мартин с удовлетворением решил, что представил себя в самом выгодном свете и не упустил ничего важного.

На следующий день Мартин получил собственноручное письмо титана. Тот еще раз благодарил за встречу, но вместе с тем извещал, что его пожелания не совпадают с намерениями Мартина. Итак, Мартин упустил потенциального клиента и не понимал почему.

Мартин считал, что завоюет расположение титана многочисленными примерами своей финансовой прозорливости.

Между тем титан думал: «Что за самовлюбленный осел! Когда же он спросит, что мне нужно? Нет, этого типа я к моим деньгами и близко не подпущу».

Мартину свойственна Привычка № 20: чрезмерное желание оставаться «самим собой».

Нельзя сказать, что подобные люди не осознают, кто они такие, к чему стремятся, чего хотят достичь, или что у них неадекватная самооценка. Они на самом деле успешны, и честолюбия им не занимать. Но они не задумываются о том, какое впечатление их поведение производит на тех, с кем они тесно взаимодействуют, – на боссов, коллег, подчиненных, покупателей, клиентов. (И это относится не только к профессиональным, но и к семейным отношениям.)

Они убеждены, что у них есть ответы на все вопросы, а окружающие воспринимают это как самонадеянность.

Они убеждены, что дают полезные советы, а окружающие воспринимают это как ненужное вмешательство.

Они убеждены, что эффективно делегируют полномочия, а окружающие воспринимают это как уклонение от ответственности.

Они убеждены, что умеют держать язык за зубами, а окружающие воспринимают это как нечуткость.

Они убеждены, что позволяют людям проявлять самостоятельность, а окружающие воспринимают это как равнодушие.

Со временем «несущественные» поведенческие недостатки начинают сказываться на нашей деловой репутации, которой мы обычно обязаны мнению окружающих нас людей. И тогда легкое раздражение способно мгновенно перерасти в крупный кризис.

Почему это происходит? Чаще всего потому, что внутренний компас правильного поведения выходит из строя и человек утрачивает представление о своем истинном положении среди коллег и сослуживцев.

Журнал The New Yorker опубликовал статью кинорежиссера Гарольда Рэймиса, в которой тот объяснил причины заката карьеры Чеви Чейза, звезды картины Рэймиса «Гольф-клуб». «Известно ли вам, – писал Рэймис, – такое понятие, как проприоцепция, то есть знание того, где вы находитесь и куда направляетесь? Чеви утратил проприоцепцию, перестал осознавать, какое впечатление он производит на людей. Как ни удивительно, но для него почти невозможно подобрать роль, поскольку весь его внутренний мир сводится к установке на превосходство: „Я – Чеви Чейз, а ты – нет“».

Мне тоже доводится работать с успешными людьми, чья проприоцепция слегка повреждена. Карта их жизни и карьеры говорит им: «Вы находитесь здесь». Но они сопротивляются этому знанию. Возможно, истина им неприятна. А возможно, они, подобно Чеви Чейзу, думают: «Я успешен, а вы – нет». И позволяют себе сделать вывод: «Зачем что-то менять, если все работает?»

Хотел бы я быть волшебником, которому стоит только щелкнуть пальцами, чтобы люди тут же увидели необходимость перемен. Я сделал бы их персонажами другого фильма Рэймиса, «День сурка», чтобы они вновь и вновь переживали один и тот же день – возможно, самый плохой в их жизни, – пока не найдут правильный путь. Я очень люблю этот фильм, ибо он рассказывает о том, как люди могут измениться к лучшему. Хотелось бы мне хорошенько встряхнуть их, чтобы пелена спала с их глаз, или на время превратить их изъяны в опасную болезнь, чтобы угроза смерти заставила их измениться.

Но этого я не могу и, соответственно, не делаю. Я могу другое: показать людям, что о них действительно думают коллеги по работе. Это называется обратной связью. Обратная связь – единственное нужное мне средство, чтобы объяснить людям: «Вы находитесь здесь». В этой книге я расскажу, как применять его к самим себе и к другим.

Объяснить человеку, что ему нужно выбраться из лабиринта на верный путь, вообще не так уж и сложно. Я буду говорить о проблемах, конечно, несопоставимых с опасными болезнями (впрочем, если проблемы долго игнорировать, они способны разрушить карьеру). Их нельзя сравнить и с глубокими неврозами, для лечения которых требуются годы или куча таблеток. В большинстве случаев это типичные поведенческие изъяны – вредные привычки, которые проявляются десятки раз на дню во время работы. Чтобы их устранить, необходимо а) обратить на них внимание, б) показать, насколько они досаждают окружающим, и в) убедить человека, что даже легкая корректировка поведения способна принести впечатляющий результат.

Мои клиенты подобны комедийному актеру, чья игра настолько однообразна, что уже не способна рассмешить зрителей. Обратить на это внимание – задача режиссера: он должен так изменить игру актера, чтобы она вызывала у аудитории искренний смех. Нет смеха – нет и спектакля. Если актер не способен соответствовать этим требованиям, режиссер найдет того, кто способен.

Так вот, считайте меня заботливым режиссером, который помогает вам играть вашу роль с максимальной отдачей.

Один журналист как-то сказал мне, что самый важный урок, усвоенный им за всю карьеру, таков: «Стоит лишь поставить запятую не в том месте – и искажается смысл целого предложения». У вас могут быть прекрасные способности к журналистике. Вы расследуете запутанные истории не хуже профессиональных криминалистов, берете интервью так, словно знаете собеседников всю жизнь, умеете поддержать невинно пострадавших и вывести негодяев на чистую воду. Вы способны подготовить прекрасные материалы точно в срок, пишете ярко и образно, заставляя читателей замирать от восторга. Но если вы ставите запятую не в том месте, маленькая небрежность сводит на нет прочие ваши достижения.

Считайте меня доброжелательным учителем грамматики, который помогает избежать ошибок пунктуации.

Шеф-повар одного из моих любимых ресторанов в Сан-Диего поведал мне, что успех его фирменных блюд зависит от некоего секретного ингредиента (который, подобно тщательно скрываемому рецепту кока-колы, хранится им в величайшей тайне). Если ингредиент не добавить, кушанья съедаются лишь наполовину. А если добавить его в нужном количестве, тарелки возвращаются на кухню совершенно пустыми.

Считайте меня бескомпромиссным посетителем ресторана, который отсылает блюдо нетронутым, если вы чего-нибудь туда «недоложили».

Актеры играют без вдохновения. Журналисты неправильно ставят запятые. Повара не добавляют важнейший ингредиент. И разговор у нас пойдет именно об этом: о людях, которые раз за разом повторяют одну и ту же досадную ошибку, не сознавая, что мелкий изъян может повредить их безупречной в прочих отношениях карьере.

Эта книга – ваша карта; она поможет превратить блуждание по кругу в прямой путь к вершине.

На протяжении всего своего карьерного пути, который может стать неизменно успешным, вы всегда будете в процессе перехода от «здесь» к «там».

«Здесь» – скорее всего, отличная позиция. Если вы по-настоящему успешны, «здесь» – именно то место, на котором вы хотели оказаться. Может быть, вы – руководитель процветающей компании, редактор одного из популярнейших журналов Америки или востребованный финансовый менеджер.

Но «здесь» – такое место, которое позволяет получать хорошие результаты даже при наличии изъянов в вашем поведении и характере.

Вот почему вам необходимо «там» – место, которое еще лучше. «Там» вы приобретете репутацию безупречного руководителя, не сковывающего инициативу подчиненных. «Там» вы станете непревзойденным редактором, способным создать действительно сплоченный коллектив и относиться ко всем сотрудникам одинаково доброжелательно. «Там» вы будете мастером управления финансами, который умеет слушать и четко дает понять, что пожелания клиента для него важнее, чем собственные амбиции.

Эта книга поможет вам и в том случае, если вы не являетесь ни руководителем компании, ни главным редактором, ни финансовым кудесником. Взгляните на свою личную карту. Наметьте маршрут от «здесь» к «там», как вы его представляете.

Вы находитесь здесь.

Вы можете быть там.

Но вы должны понимать: то, что позволило вам добраться «сюда», не поможет добраться «туда».

Итак, начнем путешествие.

Глава 2

Ну, хватит о вас

Поговорим обо мне. Кто я такой, чтобы учить вас, как стать лучше?

Начало моей карьере наставника руководителей положил звонок главного управляющего одной компании из списка Fortune 100. Я только что провел семинар по лидерству для отдела управления человеческими ресурсами его компании. Именно такими вещами я и занимался в конце 1980-х годов: консультировал отделы HR на предмет выявления потенциальных лидеров и создания программ их подготовки. Руководитель компании присутствовал на семинаре и, должно быть, услышал нечто такое, что задело его за живое. Вот почему он решил потратить часть своего очень дорогого времени на звонок мне и поделиться некоторыми соображениями.

«Маршалл, – сказал босс, – есть у меня один парень. Он руководит крупным подразделением, каждый квартал перевыполняет плановые задания. Он молод, умен, предан компании, хорошо мотивирован, трудолюбив, предприимчив, творчески мылит, харизматичен, но самонадеян, упрям и считает, что знает все. Дело в том, что наша компания культивирует командные ценности, а его никак

нельзя считать командным игроком. Я даю ему год на исправление, и если толка не будет, уволю. Однако, сказать по правде, нам нужно невероятное везение, чтобы изменить его».

Слова «невероятное везение» заставили меня задуматься. До тех пор я консультировал крупные группы лидеров – объяснял, что? нужно изменить в их поведении, поведении коллег и непосредственных подчиненных. Мне еще не приходилось индивидуально работать с руководителями, да тем более такими, которые по своему положению стоят в непосредственной близости от главного управляющего компании стоимостью во многие миллиарды долларов. Этого человека я не знал, но по краткой характеристике босса довольно хорошо себе представил: фанатик успеха, стремящийся восторжествовать на каждой ступени карьерной лестницы. Такой человек постоянно нацелен на победу – будь то работа, спортивная площадка, партия в покер или дискуссия. Он способен очаровать покупателя, навязать всем свои доводы на совещании, убедить начальство продвигать его внутри организации. Печать «очень перспективный» проступает у него на лбу с первого же дня в компании. К тому же это человек финансово независимый – уже настолько богатый, что не нуждается в работе, а хочет работать.

Совокупность слагаемых – таланта, обаяния, ума, безупречного послужного списка, внушительного банковского счета – побуждала его смотреть на мир свысока и превратила в прочный сплав упрямства, гордыни и равнодушия к чужим мнениям. Смогу ли я помочь измениться человеку, чьи жизненные обстоятельства – от высокой зарплаты до права распоряжаться сотнями подчиненных, каждодневно выполняющих его приказы, – лишь укрепляют его в уверенности, что он все делает правильно? А самое главное, даже если я придумаю какие-то способы, стоит ли мне своей головой пробивать такую стену?

Но сама задача и слово «везение» меня заинтриговали. Раньше я консультировал менеджеров среднего звена в составе больших групп. Эти люди были близки к успеху, но еще не добились его. Годятся ли мои методы для работы с высшим звеном? По силам ли мне сделать человека безусловно успешного еще более успешным? Интересный профессиональный тест.

– Может, я смогу помочь, – сказал я боссу.

– Мало верится, – вздохнул он.

– Знаете что, – предложил я, – давайте я поработаю с ним год. Если будут перемены к лучшему, вы мне заплатите. Если нет, я ничего не возьму.

На следующий день я вылетел обратно в Нью-Йорк, чтобы встретиться с боссом и его начальником подразделения.

Это было 20 лет назад. С тех пор я провел индивидуальные занятия более чем с сотней руководителей – столь же высокопоставленных, незаурядных, богатых и успешных, но наделенных по крайней мере одной крайне вредной для карьеры привычкой.

Что сейчас? Сейчас у меня ученая степень по организационному поведению от Калифорнийского университета Лос-Анджелеса и 29 лет опыта по части оценки и анализа поведенческого климата в организациях. Я работаю индивидуально с очень успешными людьми, которые хотят еще большего успеха. Я не обещаю сделать их умнее или богаче. Моя работа – помочь им выявить привычку, которая неприятна коллегам, устранить ее и тем самым повысить их ценность для организации. Моя задача – объяснить им, что навыков и личных особенностей, позволивших им занять нынешнее положение, может оказаться недостаточно для продвижения вперед.

С прежним багажом выше головы не прыгнешь.

Я работаю не только с корифеями успеха. Конечно, это самая важная сфера моей деятельности, но основную часть времени я уделяю людям, которые явно не дотягивают до верхнего эшелона организационной лестницы. Им тоже нужна помощь. Мнение окружающих о личных свойствах человека нисколько не зависит от его места в иерархической пирамиде. Менеджеры среднего звена ничуть не более руководителей компаний застрахованы от обвинений в самонадеянности, равнодушии, грубости и претензиях на всезнайство. Моя аудитория – это широкая группа людей, которые считают себя успешными и хотят стать еще лучше.

Я учу людей продуктивному поведению на рабочем месте, устанавливая для них несложный, но строгий режим.

Прежде всего я прошу у коллег моего клиента – вышестоящих, нижестоящих и равных, у всех, к кому могу обратиться с такой просьбой (включая даже членов

семьи), – обратную связь по методу 360 градусов, чтобы всесторонне оценить сильные и слабые стороны моего подопечного.

Затем я сообщаю ему, что? окружающие действительно о нем думают. Если он принимает эту информацию, признает, что может стать лучше, и готов изменить свое поведение, я объясняю, как это сделать.

Я побуждаю его извиниться перед всеми, кого он задел своим поведением (это единственный способ ликвидировать неприятный осадок, порожденный прежними поступками), и попросить, чтобы эти люди помогли ему исправиться.

Я побуждаю его во всеуслышание заявить, что он постарается стать лучше: окружающие должны точно знать об этом намерении, а не просто строить догадки.

Затем я побуждаю его добросовестно, примерно раз в месяц, заниматься последующим отслеживанием мнения коллег, ибо это единственный честный способ выяснить, как изменилось их мнение, и напомнить, что человек продолжает работать над собой.

Я внушаю подопечному, что органическим элементом этого стадиального процесса является готовность непредвзято выслушать все, что скажут коллеги, домочадцы и друзья, – то есть выслушать, не прерывая и не возражая.

Я убеждаю его, что единственно правильная реакция на услышанное – признательность. Я учу, что на любое замечание нужно отвечать «Спасибо», причем так, чтобы это не выглядело фальшиво. Я – страстный поборник благодарности.

Наконец, я учу его волшебному искусству упреждающей обратной связи (это моя «фирменная» методика) – умению получать у людей советы на предмет будущего улучшения.

Успешному и уверенному в себе человеку подобное смирение дается нелегко, однако по прошествии 12–18 месяцев он становится лучше – не только в собственном представлении, но и, самое главное, в глазах окружающих.

Процесс, повторяю, несложный, но рассказ о том, как я его разрабатывал, может занять целую книгу – в частности, эту. Спешу еще раз добавить: она способна помочь очень многим людям, отнюдь не только сверхуспешным. Обращаться к одним корифеям – все равно что писать руководство по гольфу, предназначенное исключительно для игроков Профессиональной ассоциации гольфа. Замысел, может, и любопытный, но полезный лишь ничтожной доле процента поклонников этой игры. Вряд ли он стоит труда.

Сравнение с гольфом я выбрал не случайно. Я живу рядом с площадкой для гольфа. Наблюдая за игроками, я пришел к убеждению, что их обучение в точности напоминает процесс тренинга успешных людей. У гольфистов проявляются те же самые симптомы и даже, наверное, в еще более острой форме.

Прежде всего, им свойственны иллюзии относительно собственных успехов. Они заявляют (а порой искренне верят), что играют лучше, чем это есть на самом деле. Стоит им за сотню раундов однажды взять 90 очков, и этот единственный раунд тут же объявляется «нормальным уровнем».

Гольфисты склонны не замечать, каким именно образом добиваются результата. Поэтому они часто присуждают себе дополнительный удар (так называемый «маллиган», или «добавка»), когда первый идет мимо цели, переставляют мяч в более удобную позицию, запросто засчитывают некорректно выполненные удары и вообще всячески манипулируют правилами и протоколами игр – только бы скрыть свои недостатки и получить похвалы за мастерство, которым на самом деле не владеют.

Подобно бизнесменам, они склонны игнорировать или просто отрицать свои слабости. Понятно, почему основное время они уделяют тому, что уже освоили, и пренебрегают теми аспектами игры, где еще не сильны.

Разве не таковы боссы, которые приписывают себе незаслуженные успехи, манипулируют правдой с целью получить преимущество и убеждены, будто сильны в том, в чем окружающие считают их слабыми?

Но у гольфистов и тех лидеров, которых я берусь консультировать, есть общая положительная черта: независимо от того, насколько они хороши в игре – получили ли фору в 30 очков или вернулись на исходную позицию, – все они

хотят стать лучше. Поэтому они непрерывно упражняются, посещают тренировки, пробуют новое снаряжение, совершенствуют технику удара, ищут полезные рекомендации в журналах и пособиях.

В этом и состоит пафос данной книги. Она адресована всем, кто хочет стать лучше – на работе, дома или в какой-либо иной сфере.

Если я помогу вам осознать, что при всех ваших видимых успехах и высокой самооценке вы, возможно, не так хороши, как думаете, что в характере каждого из нас есть запущенные уголки, которые можно найти и привести в порядок, тогда я смогу оставить мир – в том числе и ваш – несколько лучшим, чем нашел его.

Ну вот и все. Обо мне довольно. Теперь вернемся к вам.

Глава 3

Обольщение успехом, или Почему мы противимся переменам

Страховая компания Unum несколько лет назад выпустила такую рекламу: могучий медведь гризли посреди бурного потока, вытянув шею и широко раскрыв клыкастую пасть, готовится схватить выпрыгнувшего из воды ничего не подозревающего лосося. Подпись гласит: «ВЫ, НАВЕРНОЕ, ОЩУЩАЕТЕ СЕБЯ МЕДВЕДЕМ. А МЫ ПРЕДПОЛАГАЕМ, ЧТО ВЫ – ЛОСОСЬ».

Реклама имела в виду страхование по нетрудоспособности, а мне она показалась великолепным напоминанием о том, как все мы на рабочих местах заблуждаемся по поводу наших достижений, действительного положения и вклада в общее дело. Мы

• переоцениваем наш вклад в дело;

• приписываем себе, частично или полностью, заслуги, на самом деле принадлежащие другим;

• преувеличиваем наши профессиональные умения и положение среди коллег;

• легко закрываем глаза на дорогостоящие ошибки и созданные нами тупиковые ситуации, съедающие время;

• преувеличиваем нашу роль в создании чистой прибыли, игнорируя связанные с этим явные и скрытые затраты (успех – наш, а затраты – проблема кого-то другого).

Все эти заблуждения – прямой результат успеха, а не провала. За счет прошлых успехов мы получаем позитивную эмоциональную подпитку и быстро делаем вывод, который легко оправдать: прошлые успехи – предвестие великих достижений в будущем.

Эта убежденность вредна отнюдь не во всем. Загадочная и обманчивая вера в собственное божественное всезнание наполняет нас решимостью, подавляет сомнения, заставляет не обращать внимания на риски и проблемы, возникающие в нашей работе. Если бы мы относились к реальности совершенно адекватно и воспринимали каждую ситуацию в точности как она есть, мы по утрам не вставали бы с постели. Не забудем, что в нашем обществе самые реалистичные люди испытывают хроническую депрессию.

Но иллюзии становятся серьезной помехой, когда нам нужно меняться. Мы по-прежнему пребываем в мире грез, и если кто-нибудь советует нам изменить поведение, это вызывает у нас неподдельное изумление.

Наша реакция претерпевает примечательную трехчастную метаморфозу.

Первая мысль: этот человек ошибается, он неверно информирован и не знает, о чем говорит. Он, должно быть, перепутал нас с другими, которым действительно нужно меняться, – но мы-то здесь ни при чем.

Затем, когда нам приходит в голову, что он, возможно, прав и его мнение о наших недостатках справедливо, мы занимаем оборонительную позицию: вся эта критика несущественна, ибо в противном случае мы не добились бы таких успехов.

Наконец, когда прочие реакции иссякают, мы занимаем агрессивную позицию: «Да почему, собственно, столь толковый человек, как я, – спрашиваем мы себя, – должен слушать какого-то неудачника?»

Это первичные поверхностные реакции – механизмы отрицания. Добавьте к ним весьма позитивные интерпретации, которые у людей успешных связаны с а) прошлыми достижениями, б) их способностью добиваться успеха, а не просто пользоваться счастливой случайностью, в) оптимистичной уверенностью, что успехи продолжатся и в будущем, г) ощущением того, что они сами распоряжаются своей судьбой и мало зависят от внешних обстоятельств, – и вы получите коктейль под названием «Сопротивление переменам».

Добиться успеха нам помогают четыре основных убеждения, и любое из них может стать препятствием для перемен. В этом и состоит парадокс успеха: убеждения, которые привели нас сюда, способны помешать нам двигаться туда. Давайте рассмотрим более подробно каждое убеждение, не позволяющее нам сойти с «проторенных» путей.

Убеждение 1: Я добился успеха

Успешные люди верят в свои умения и дарования.

В жилах и мозгу у них неслышно и постоянно пульсирует, словно магическое заклинание, одна фраза: «Я добился успеха. Я добился успеха. Я добился успеха». Так они внушают себе, что обладают умением и талантом побеждать – и побеждать всегда. Даже если успешные люди и не произносят этих слов мысленно, те все равно присутствуют в их подсознании.

Вы можете сказать, что к вам это не относится, что такое бывает лишь с непомерно раздувшимся эго. Но взгляните на себя. Откуда у вас решимость вставать утром и приниматься за работу с желанием, оптимизмом и настроем на победу? Она возникает отнюдь не потому, что вы перебираете в памяти все промахи и провалы последних дней. Причина, напротив, в том, что вы отстраняетесь от неудач и концентрируетесь на своих успехах. Как и большинство известных мне успешных людей, вы постоянно сосредоточены на позитивном, держите перед умственным взором те моменты, когда вы сумели

ярко проявить себя, поразить окружающих и победить. Может быть, это пять минут на совещании, где вы взяли слово и ваши аргументы удостоились всеобщего одобрения (кто же откажется мысленно «прокручивать» такой эпизод, словно центральное спортивное состязание дня?). А может быть, вы составили отличную докладную записку, которую босс похвалил и передал для ознакомления всем сотрудникам компании (кто же не захочет в свободную минуту перечитать ее?). Иными словами, если что-то вышло удачно и возвысило нас в собственных глазах, мы постоянно вспоминаем об этом и рассказываем тем, кто готов слушать.

Вы уловите решительный настрой у ваших успешных друзей и знакомых просто из рассказов, которые они повторяют. Они говорят о своих неудачах? Или о триумфах? Если они успешные люди, то о вторых.

В наших мыслях мы не занимаемся самоуничижением. Мы возвеличиваем себя. И это хорошо. Не будь этого, нам не хотелось бы вставать по утрам.

Однажды мне довелось беседовать с игроком высшей бейсбольной лиги. У каждого бьющего есть подающие, с которыми он играет лучше, чем с другими, – просто потому, что так сложилось. Он сказал: «Когда передо мной подающий, чьи мячи я удачно отбивал раньше, я выхожу на площадку с мыслью, что он „у меня в кармане“. Это придает мне уверенность».

Понятное дело. Для успешных людей прошлое – всегда пролог и всегда видится в розовом цвете. Но мой собеседник мыслил на один ход дальше.

«Ну а если будет подающий, с которым выходило не так удачно, – спросил я, – как быть с ним, если он считает, что это ты „у него в кармане“?»

«Никакой разницы, – ответил он. – Я все равно встаю на планку с мыслью, что смогу отбить мячи этого парня. Ведь получалось же у меня раньше с ребятами куда лучшими, чем этот».

Иными словами, этот человек не просто черпал уверенность в прошлых успехах; он извлекал позитив даже из тех случаев, когда итоги были не столь «розовыми» – то есть когда факты противоречили его вере в себя. Успешные люди всегда пьют из стакана, который наполовину полон, а не наполовину пуст.

Точно так же успешные люди ощущают себя в команде. Они могут высоко ценить коллег по команде, но когда команда добивается впечатляющего результата, они убеждены, что их вклад более существен, чем явствует из фактов.

Однажды я попросил трех деловых партнеров оценить в процентах их личный вклад в прибыль фирмы. Поскольку я был знаком со старшим партнером, то знал истинные цифры. А сумма самооценок трех партнеров превысила 150 %! Каждый считал, что приносит более половины всей прибыли.

Это относится не только к людям, с которыми я имел дело: это верно применительно к любой рабочей ситуации. Если вы попросите коллег оценить их вклад в общее дело, суммарный итог обязательно превысит 100 %. Ничего страшного: вас должны окружать уверенные в себе люди. А вот если общий итог хоть раз не дотянет до 100 %, тогда вам, на мой взгляд, стоит поискать новых коллег.

«Я добился успеха» – как правило, позитивная установка. Помехой она становится лишь в том случае, когда необходимы поведенческие перемены.

Успешные люди склонны ставить себя выше коллег. Если предложить успешным специалистам тест на самооценку (а я за многие годы работы опросил более 50 тысяч человек), то от 80 до 85 % отнесут себя к лучшим 20 % в своей профессиональной группе, а 70 % – к лучшим 10 %. У представителей более престижных профессий, например у врачей, летчиков, инвестиционных банкиров, порог самооценки еще выше: 90 % причисляют себя к лучшим 10 %.

Врачи, по-видимому, отличаются наибольшим самомнением. Однажды я сообщил группе дипломированных медиков, что провел обширное исследование и установил: ровно половина выпускников медицинских учебных заведений заканчивают их с результатами ниже среднего уровня. Два доктора из присутствовавших категорически заявили, что такого не может быть!

Вот и попробуйте сказать подобным людям, что они в чем-то не правы и нуждаются в переменах.

Убеждение 2: Я могу добиться успеха

Это значит: «Я уверен, что могу добиться успеха».

Успешные люди верят: они способны превращать желаемое в действительное. Это, конечно, не то же самое, что волшебная способность усилием воли передвигать предметы по столу или сгибать сталь. Но близко к этому. Успешные люди и впрямь верят, что с помощью воли, таланта или ума могут изменить обстоятельства в нужном направлении.

Вот почему, когда босс вызывает добровольцев для решения проблемы, одни поднимают руку и говорят: «Поручите мне», а другие ежатся в углу, молясь, чтобы их не заметили.

Это классическое проявление веры в себя – вероятно, самого важного условия личного успеха. Люди, уверенные в собственных силах, видят свой шанс там, где другие видят опасность. Их не пугает неизвестность или неопределенность. Они принимают вызов. Они готовы на большой риск ради впечатляющего результата. Если дать им выбор, они всегда вызовутся первыми.

Успешные люди отличаются высоким «внутренним фокусом контроля». Иными словами, они не считают себя игрушкой обстоятельств. Причину своих и чужих успехов они видят в мобилизации усилий и способностей, а не в удаче, случайном везении или внешних факторах.

Они сохраняют это убеждение даже тогда, когда почти все зависит от удачи. Однажды шесть моих партнеров решили участвовать в очень крупном предприятии. Поскольку я был старшим партнером, им требовалось мое согласие. Я убеждал их, что мы сделаем глупость, но в конце концов с крайней неохотой дал согласие. Семь лет спустя «идиотские» инвестиции принесли мне чек на самую крупную сумму, которую я когда-либо получал: она выражалась семизначным числом. Я объяснял это невероятной удачей. Но мои еще более успешные партнеры были иного мнения. Они убеждали меня, что мои дивиденды являются не плодом везения, а вознаграждением за многие годы упорного труда – типичное убеждение успешных людей. Мы склонны верить, что успех «заработан» благодаря личной мотивации и способностям (даже если это не так).

Конечно, подобная уверенность сродни убеждению человека, который унаследовал деньги, но считает, что сам себя сделал. Если определенное положение принадлежит вам от рождения, некорректно считать, что вы его добились. Однако успешные люди верят, что между их положением и их усилиями всегда есть связь – даже когда ее нет. Это убеждение обманчиво, но оно придает силы. И оно заведомо лучше противоположного. Возьмем, например, покупателей лотерейных билетов. Статистика свидетельствует, что государственные лотереи – это «регрессивный налог» на людей, которые получают отнюдь не самый высокий доход. Серьезные лотерейные игроки убеждены, что любой успех зависит от удачи, посторонних факторов или случайности. Их позиция прямо противоположна убеждению большинства успешных людей (поэтому вы вряд ли увидите миллионеров, зачищающих строку выигрыша на билетах). Серьезные игроки видят в лотерее олицетворение случайности успеха. Они полагают, что могут поймать удачу и выиграть миллионы, если купят достаточно много билетов. Исследования показывают: люди с подобными убеждениями не относятся к категории успешных или состоятельных.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/marshall-goldsmit/prygni-vyshe-golovy-20-privychek-ot-kotoryh-nuzhno-otkazatsya-chtoby-pokorit-vershinu-uspeha-kupit

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити